



平成 29 年 10 月 10 日

各 位

会 社 名 日本カーバイド工業株式会社
代表者名 代表取締役社長 松尾 時雄
(コード番号 4064 東証第 1 部)
問合せ先 総務部長 栗原 清隆
(TEL 03-5462-8220)

東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、平成 29 年 3 月 24 日提出の「改善報告書」につきまして、有価証券上場規程第 503 条第 1 項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した「改善状況報告書」を本日別添のとおり提出いたしましたので、お知らせいたします。

別添書類：改善状況報告書

以 上

改善状況報告書

平成 29 年 10 月 10 日

株式会社東京証券取引所

代表取締役社長 宮原 幸一郎 殿



平成 29 年 3 月 24 日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第 503 条第 1 項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

目次

1.改善報告書の提出経緯	2
(1) 改善報告書の提出理由	2
(2) 過年度決算訂正に至った経緯	6
①発覚した経緯	6
②調査の目的・対象期間・範囲・方法	7
③調査により判明した事実の内容	8
(3) 原因分析	13
①ダイヤモンド社の問題点	13
②当社の問題点	15
2.改善措置並びにその実施状況及び運用状況等	18
(1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況	18
(2) 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価	32
(3) 改善措置の実施スケジュール	34



1.改善報告書の提出経緯

(1) 改善報告書の提出理由

当社は、平成 28 年 12 月 2 日、当社の連結子会社における不適切な会計処理に関する特別調査委員会の調査報告書を開示し、同月 12 日、過年度の決算短信等の訂正を開示しました。また、同月 13 日、過年度の有価証券報告書等の訂正報告書を提出しました。

本件に関し、当社の適時開示を適切に行うための体制の不備に起因する不適切な開示であり、当社の適時開示体制について改善の必要性が高いと認められるとの理由により、貴取引所より平成 29 年 3 月 9 日に有価証券上場規程第 502 条第 1 項第 1 号に基づく改善報告書の提出を求められ、平成 29 年 3 月 24 日に提出しました。

訂正した過年度決算短信等の連結業績への影響額は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)
第 113 期 平成 24 年 3 月期 第 2 四半期	売上高	24,696	24,600	△96
	営業利益	1,438	1,319	△119
	経常利益	1,190	1,071	△119
	四半期純利益	609	482	△127
	純資産	17,121	16,739	△381
	総資産	57,098	56,741	△357
第 113 期 平成 24 年 3 月期 第 3 四半期	売上高	36,917	36,850	△66
	営業利益	1,642	1,524	△118
	経常利益	1,382	1,264	△118
	四半期純利益	737	619	△117
	純資産	17,342	16,970	△372
	総資産	57,466	57,111	△355
第 113 期 平成 24 年 3 月期 通期	売上高	49,198	49,110	△87
	営業利益	1,763	1,641	△122
	経常利益	1,569	1,446	△122
	当期純利益	495	427	△68
	純資産	17,337	16,970	△367
	総資産	57,121	56,790	△331

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)
第 114 期 平成 25 年 3 月期 第 1 四半期	売上高	12,014	11,976	△38
	営業利益	313	283	△29
	経常利益	229	200	△29
	四半期純利益	94	62	△32
	純資産	17,887	17,487	△399
	総資産	58,261	57,898	△363
第 114 期 平成 25 年 3 月期 第 2 四半期	売上高	23,862	23,801	△61
	営業利益	443	280	△162
	経常利益	366	204	△162
	四半期純利益	145	△6	△151
	純資産	17,299	16,780	△518
	総資産	58,774	58,372	△402
第 114 期 平成 25 年 3 月期 第 3 四半期	売上高	36,107	35,988	△119
	営業利益	715	499	△215
	経常利益	660	444	△215
	四半期純利益	300	99	△200
	純資産	17,639	17,070	△568
	総資産	60,097	59,642	△455
第 114 期 平成 25 年 3 月期 通期	売上高	50,779	50,620	△158
	営業利益	1,080	866	△214
	経常利益	1,113	898	△214
	当期純利益	466	97	△368
	純資産	19,001	18,430	△571
	総資産	60,285	59,823	△462
第 115 期 平成 26 年 3 月期 第 1 四半期	売上高	13,200	13,132	△67
	営業利益	351	298	△53
	経常利益	493	444	△48
	四半期純利益	180	133	△46
	純資産	20,249	19,549	△699
	総資産	63,852	63,286	△566

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)
第 115 期 平成 26 年 3 月期 第 2 四半期	売上高	26,361	26,181	△179
	営業利益	542	384	△157
	経常利益	715	553	△161
	四半期純利益	453	290	△163
	純資産	21,066	20,222	△844
	総資産	64,820	64,055	△764
第 115 期 平成 26 年 3 月期 第 3 四半期	売上高	39,008	38,869	△139
	営業利益	772	665	△106
	経常利益	955	837	△118
	四半期純利益	551	435	△116
	純資産	21,156	20,410	△745
	総資産	64,900	64,255	△645
第 115 期 平成 26 年 3 月期 通期	売上高	55,610	55,372	△237
	営業利益	1,397	1,175	△222
	経常利益	1,594	1,377	△217
	当期純利益	472	257	△214
	純資産	21,345	20,503	△841
	総資産	64,403	63,703	△699
第 116 期 平成 27 年 3 月期 第 1 四半期	売上高	13,323	13,276	△47
	営業利益	274	△57	△332
	経常利益	302	△37	△339
	四半期純利益	△119	△452	△333
	純資産	20,896	19,702	△1,194
	総資産	61,939	61,110	△828
第 116 期 平成 27 年 3 月期 第 2 四半期	売上高	26,470	26,301	△168
	営業利益	914	370	△544
	経常利益	932	362	△570
	四半期純利益	15	△547	△562
	純資産	20,900	19,532	△1,368
	総資産	61,915	60,954	△960

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)
第 116 期 平成 27 年 3 月期 第 3 四半期	売上高	41,328	40,973	△355
	営業利益	1,664	967	△696
	経常利益	1,930	1,186	△744
	四半期純利益	273	△459	△733
	純資産	22,425	20,939	△1,486
	総資産	65,910	64,791	△1,119
第 116 期 平成 27 年 3 月期 通期	売上高	57,059	56,765	△294
	営業利益	2,263	1,517	△746
	経常利益	2,450	1,640	△809
	当期純利益	△1,017	△1,815	△797
	純資産	22,679	21,150	△1,529
	総資産	63,294	62,045	△1,249
第 117 期 平成 28 年 3 月期 第 1 四半期	売上高	13,425	13,377	△47
	営業利益	483	644	160
	経常利益	706	854	147
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	533	614	81
	純資産	22,903	21,647	△1,256
	総資産	64,825	63,705	△1,120
第 117 期 平成 28 年 3 月期 第 2 四半期	売上高	25,949	25,620	△328
	営業利益	901	757	△143
	経常利益	1,045	894	△150
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	632	448	△184
	純資産	22,912	21,406	△1,505
	総資産	63,181	61,798	△1,383
第 117 期 平成 28 年 3 月期 第 3 四半期	売上高	38,163	37,703	△459
	営業利益	1,625	1,373	△252
	経常利益	1,786	1,499	△287
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	1,157	807	△349
	純資産	22,820	21,074	△1,745
	総資産	63,532	61,988	△1,543

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)
第 117 期 平成 28 年 3 月期 通期	売上高	50,494	50,182	△311
	営業利益	2,235	2,101	△133
	経常利益	2,423	2,255	△168
	親会社株主に帰属 する当期純利益	1,191	1,004	△186
	純資産	22,034	20,449	△1,584
	総資産	60,887	59,389	△1,498
第 118 期 平成 29 年 3 月期 第 1 四半期	売上高	11,917	11,934	16
	営業利益	525	539	14
	経常利益	321	335	14
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	169	163	△6
	純資産	20,842	19,564	△1,278
	総資産	60,822	59,613	△1,209

なお、今回の訂正により、過年度における一部の非連結子会社が連結財務諸表に与える重要性が増したため、それらの非連結子会社を過年度に遡って連結の範囲に含めたうえ、決算短信等の訂正を行っています。

(2) 過年度決算訂正に至った経緯

①発覚した経緯

当社の 100% 連結子会社であるダイヤモンドエンジニアリング株式会社（以下「ダイヤモンド社」）は、当社の工務部門を独立させた会社であり、当社グループで唯一のエンジニアリング会社です。

当社の社長は、平成 28 年 8 月 22 日、ダイヤモンド社社長から、ダイヤモンド社の前会長（元社長）より、「ダイヤモンド社において原価付替による原価繰延行為を行っていた」との告知を受けた旨、報告を受けました。

当社は、直ちに事実確認調査を実施し、その結果、ダイヤモンド社において完成工事の原価を未成工事に付け替えることによる費用の繰り延べや、工事進行基準を適用している大型工事案件に係る売上の前倒し計上などの不適切な会計処理（以下「本件不適切行為」）が行われていた事実が判明しました。

そこで、当社は、本件不適切行為について、さらに専門的及び客観的な見地から事実関係等の調査分析を行う必要があると判断し、平成 28 年 10 月 19 日に開催された当社取締役会

において、当社社長を委員長とし、外部の専門家を調査委員及び補助者とする特別調査委員会を設置し、同日公表しました。

②調査の目的・対象期間・範囲・方法

【特別調査委員会】

(ア) 特別調査委員会の構成

委員長 松尾 時雄（当社代表取締役社長）

委員 藤村 啓（弁護士法人小野総合法律事務所 弁護士）

委員 高岡 俊文（株式会社 KPMG FAS パートナー 公認会計士）

上記メンバーの他に本件調査の補助者として、当社及びダイヤモンド社と利害関係を有していない以下の者が調査業務の補助を行っています。

弁護士法人小野総合法律事務所

小池 孝史（弁護士）

株式会社 KPMG FAS

藤田 大介（ディレクター 公認会計士）他 13 名

(イ) 調査の目的

- a 本件不適切行為の疑義に関する事実関係及び発生原因の調査分析
- b 同種事象の有無の調査
- c 上記 a 及び b の調査結果を踏まえた再発防止策の提言

(ウ) 調査対象期間

特別調査委員会は、前記事実確認調査の結果、本件不適切行為の大方がダイヤモンド社元社長の在任期間と重なっていたことなどから、本件調査に係る調査対象期間をほぼその在任期間に対応する平成 22 年 4 月 1 日から平成 28 年 7 月 31 日までとしました。なお、特別調査委員会が必要と判断した場合は、上記調査対象期間以外の期間についても調査を実施することとしました。

(エ) 調査の範囲

特別調査委員会による調査の範囲は以下のとおりです。

- a ダイヤモンド社関係者等に対するヒアリング及び関係資料の閲覧
- b 会計データ等の分析及び検討
- c 電子メールを含むパーソナルコンピュータ等の調査・分析

(オ) 調査の方法

特別調査委員会は、以下の方法で調査を行いました。

a 本件不適切行為に係る役職員及び関係者へのヒアリング

特別調査委員会は、本件調査において、ダイヤモンド社の役職員及び監査法人に対してヒアリングを実施しました。なお、文中の役職は本件調査開始時の平成 28 年 10 月 19 日時点のものであります。また、必要に応じて同一対象者に対し、複数回のヒアリングを実施しています。

b 工事関連資料、会計資料及び関連資料等の閲覧及び検討

特別調査委員会は、工事関連資料、会計資料及び本件不適切行為に関連する可能性があると判断した証憑書類等の閲覧及び検討を行うとともに、社内規程等の関連資料についても、特別調査委員会が必要と認める範囲で閲覧及び検討を行いました。

c デジタルフォレンジック調査

特別調査委員会は、本件不適切行為に係る事案解明を目的として、特別調査委員会が必要と認めたダイヤモンド社の役職員 25 名の主として平成 23 年 1 月 1 日から平成 28 年 10 月 31 日までの電子メールに対して分析及び検討を行いました。

d アンケート調査

特別調査委員会は、本件不適切行為に係る事実及び類似の不適切行為の有無の認定を目的として、ダイヤモンド社及びその関係会社の全役職員計 179 名（個別インタビュー済みの者、並びに嘱託及び長期病欠者を除く。）に対し、アンケート調査を実施し、179 名から回答を得ました（回答率 100%）。

③調査により判明した事実の内容

特別調査委員会の調査により判明した事実は以下のとおりです。

(ア) 原価付替

a 原価付替の目的

ダイヤモンド社は、従前から、工事案件について想定した粗利率と実際の粗利率の大幅なかい離を避けるため、想定以上にコスト増となった工事と、想定以上に粗利率が高くなった工事間での原価付替を行っていました。こうした原価付替の目的は、案件単位で想定どおりの粗利率を確保するためであり、その意図は、単に案件間の利益平準化を図ることにありました。

しかし、後述する甲案件においてトラブルが発生し赤字となる見込みとなった際、赤字にならないよう他の案件への原価付替が行われましたが、このとき以降、原価付替の金額や件数が増加し、損益に与える影響が大きくなりました。

当初は、甲案件の赤字を他の大型案件に見込まれる粗利に吸収させることを目論んでいましたが、付替先となった他の大型案件で、いずれも想定外の原価が発生し、その結果、更

なる付替が行われることになりました。

b 本件不適切行為の手法

・付替対象となった原価の概要

ダイヤモンド社においては、主として外注費をハード原価といい、工事に関わる役職員の人件費、現場経費等をソフト原価と称しています。原価付替は、ハード原価、ソフト原価ともに実行されていました。

・ハード原価の付替

ハード原価の付替は、発注段階において、他の工事の原価として計上することにより行われていました。

工事原価の付替により、購買積算部で保管する購買関連証憑、すなわち、「購買原簿」、「購入仕様書」及び発注先からの「見積書」のうち、「購買原簿」及び「購入仕様書」は、ダイヤモンド社で作成されるため、これらは付替先の工事案件名称で作成されていますが、発注先からの「見積書」は、本来の工事案件名称となっています。このため、発注先からの「見積書」に記載されている工事案件名称を修正液で消したうえで、ファイリングするなどの手法により見積書記載の工事案件名称の隠蔽が行われていました。なお、一部の発注先に対しては付替先の工事案件名称で見積書の再発行依頼をしていました。また、発注先とやり取りする書類には「見積書」の他「注文書」と「請求書」がありますが、「注文書」には工事案件名称を記載しない業務フローであり、そのため発注先からの「請求書」にも工事案件名称の記載はありませんでした。

なお、システム上の問題に起因することですが、工事案件の完成処理後に当該工事に係る手直し工事が発生した際に、ハード原価については、工事管理システム上、当該工事に原価計上が行えないため、別工事に原価計上が行われ、結果として原価付替となっているものも存在します。

・ソフト原価の付替

ソフト原価の付替は、主として、工事に関与したダイヤモンド社社員の稼働時間（稼働工数）を別の工事に付け替えることにより実行されていました。

稼働工数は、各人別に各工事に関与した時間を記録し、これに工数単価を掛けソフト原価として計上しています。原価付替は、稼働工数の記録時に、関与していない工事に稼働工数を記録する、若しくは関与した工事の稼働工数を記録しないといった手法による稼働工数の意図的な付替により行われていましたが、従業員自ら付替を行っていた場合や、所属の部長に相談し、部長が付替先を選定していた場合もありました。

また、非稼働時間を稼働工数として記録することも行われていました。これはダイヤモンド社内では稼働率アップといわれており、エンジニアリング本部、技術本部、工事本部において、各部長の指示により、各従業員が一部の非稼働時間を稼働工数として受注案件に

付けていました。ソフト原価は、各工事に記録された稼働工数に工数単価を掛け集計されますが、集計された工事原価と実際の人件費の差額は原価差異として各工事に配賦されます。原価差異が各工事原価に配賦されると、利益平準化を目的としている工事原価管理担当者の予算管理が煩雑になることから、これを避けるために、いわゆる稼働率アップが行われていました。

c 原価付替の指示系統

本件不適切行為は、元社長の了解のもとに実行されたものです。元社長は、部長以上が出席する会議体である戦略会議（※）等において、原価付替等を指示する発言をすることはありませんでしたが、原価の処理に窮して指示を仰いでくるエンジニアリング本部等事業部の管理者層に対し、原価付替による処理が行われることを想定して案件が赤字にならないよう対処すべきとの趣旨の指示をするなど、原価付替について、すべてこれを容認し、また、直接の指示をすることもありました。

※戦略会議は、月1回、ダイヤモンド社の部長以上が出席し、当月の受注、売上状況、各部の目標管理に対する進捗などを報告する会議です。

主な付替案件について以下 d～f にて記載いたします。

d 甲案件

甲案件では、製鉄部が平成24年5月に受注し、調達本部が設備の一部を韓国のb社に平成25年1月に外注していましたが、平成25年5月頃に、工程表からの大幅な遅延があり、当初納期の平成25年7月に間に合わない懸念が生じました。ダイヤモンド社は、このままでは納期に間に合わないと、作業進捗の改善をするようb社に対し主張しましたが改善されることはなく、工事は全く進みませんでした。加えて、契約ではb社が発注設備を製造することになっていましたが、実際には20社程度の下請企業に丸投げされていました。当該状況については、平成25年5月の早朝連絡会（※）において製鉄部から報告されたほか、同年6月には調達本部が元社長に改めて詳細報告を行いました。その結果元社長は、b社の下請企業から製造中の製品を引き取り、残りの作業を日本で行うことを決断しましたが、b社が下請企業に対し下請代金を支払っておらず、下請企業は代金が支払われるまで製品は引き渡さないとしていたため、やむを得ず、ダイヤモンド社がb社の下請企業に対し、同社に代わって代金の立替払いをしました。

※早朝連絡会は、月2回、ダイヤモンド社の部長以上が出席し、先週及び今週のトピックスを報告する会議です。

このような状況により、甲案件が赤字の見通しとなった旨、製鉄部部長は元社長に報告し、対処方法の指示を仰いだところ、元社長は「起こったことは仕方がない。今、この案件に全部つけるのではなく、他の案件に一時的につけるしかない。」と話し、甲案件で赤字を出

さないように製鉄部部長に指示をしました。製鉄部部長は、各工事担当者から、付け替える候補となる工事がどのくらいあるか確認しましたが、製鉄部の工事案件では原価を全て付け替え切れないため、プラント部管掌の専務取締役に対し丙案件への付替を依頼し、その結果を踏まえ、製鉄部第一グループ長に対し付替に関する指示をしました。

その結果、甲案件から他工事に、計 397 百万円の原価が付け替えられました。

e 乙案件

乙案件は、製鉄部が平成 25 年 10 月に受注し、受注当初は一定の粗利率が見込める大規模案件であるとされ、甲案件での追加コストの主たる付替先とされました。しかし、設計ミス等によるコスト増が発生し、ほぼ粗利ゼロとの見通しとなりました。元社長は、その旨、製鉄部部長より報告を受け、相当額の粗利を残すよう指示をしました。

上記指示を達成するために、乙案件からは、最終的に、292 百万円が他工事に付け替えられました。

f 丙案件

丙案件は、プラント部が平成 24 年 4 月に受注した、過去最大となる受注金額の工事でありました。

当初は、丙案件も一定の粗利率が見込まれていたこともあり、他の工事の原価の付替先とされていました。

当初見積られた工事原価は、ダイヤモンド社の従前の業務実績を念頭に想定したものに基づくものでありましたが、実際に作業に入ってみると、当初想定と比較し大幅なコスト高となってしまいました。結局、丙案件のコストも平成 27 年 7 月頃から同案件では処理しきれない厳しい状況となり、他の案件の原価に付け替えるようになりました。

また、丙案件は工事進行基準案件であり、ダイヤモンド社の決算財務報告固有プロセス「工事進行基準」の内部統制文書には、事業部は当初予算の工事原価総額に対して、その見積額を大きく変更した場合には、変更事由を社長に報告し承認を受ける旨、記載されています。そこで、プラント部管掌の専務取締役は、平成 27 年 6 月頃、見積額の範囲で完成させることが困難であると考え、見積の修正を検討し、経理担当者に相談しました。経理担当者は予算修正の必要性は認識しながらも、修正することにより過去に計上した完成工事高の修正が発生することを懸念し、その旨専務取締役に説明をした結果、専務取締役は実行予算の修正を行わないという判断をしました。

当該見積変更による過年度で計上した完成工事高のマイナス修正は、436 百万円です。

(イ) 研究開発費として処理すべきバルブ等の資産及び原価への計上

平成 23 年 1 月期の期末決算処理において、丙案件関連技術の研究開発費が予算と比べ金額が大きかったために、管理本部がその内容を上記研究開発の責任者でもあった元社長に

相談したところ、同氏からの指示によって貯蔵品あるいは工事原価として計上されていた。当該不適切行為により研究開発費が工事原価として処理された額は総額で 264 百万円であり、貯蔵品のうち研究開発費として処理されるべき金額は 97 百万円です。

(ウ) 砕石事業における在庫数量の水増し

砕石事業は元社長の直轄であり、工事部砕石グループが生産、販売等の現場サイドの業務遂行及び設備の維持管理を担当し、管理本部が製造原価計算を担当していました。管理本部から砕石原価計算書の報告を受けた元社長は、平成 24 年 12 月 5 日から平成 25 年 4 月 8 日まで砕石設備の更新のため生産が行えず、生産量が減少したため、生産量を増やすことで製造単価を下げ、粗利を向上させる目的で、工場で製造される砕砂について水増しするよう管理本部に指示を行い、管理本部は合計 21,993 トンの水増し計上を行っていました。

なお、同事業では平成 19 年 10 月から工事部砕石グループが年 1 回（例年降雪前の 10 月～12 月の間）、砕石在庫の実地棚卸（測量）を外部委託しており、同グループはその結果報告を管理本部に伝達していましたが、水増し計上後は棚卸結果と帳簿上の在庫数量に大きな離れがないよう、砕石グループは外部業者に対して報告数字の修正を依頼していました。

水増し計上分については、平成 27 年 7 月以降、生産量を過小に計上することにより減少させてはいるものの、平成 28 年 7 月末時点において、実体のない砕砂在庫は 12,489 トン存在しておりました。当該不適切行為による影響額は△38 百万円です。

(エ) 早月アスコン株式会社（以下早月アスコン社）との利益付替

早月アスコン社は、ダイヤモンド社の 100%子会社（当社の非連結子会社）です。元社長の指示により、平成 22 年 1 月期から、早月アスコン社に多額の利益が残ることのないように、期末近くにダイヤモンド社は早月アスコン社に対し、工事部が架空の工事による売上を計上し、利益の調整を行っていました。当該架空の案件には、工事部の他工事の原価を付け替えています。当該不適切行為による影響額は△39 百万円です。

(オ) 本件不適切行為の影響額

上記（ア）から（エ）までの本件不適切行為の影響額は以下のとおりです。表上のマイナス表記は損失を意味しています。

なお、下記の影響額はダイヤモンド社単体決算における修正額であり、今回の訂正により、過年度における一部の非連結子会社が連結財務諸表に与える重要性が増したため、それらの非連結子会社を過年度に遡って連結の範囲に含めたことから、当社の連結財務諸表上の影響額とは一致しません。

単位:百万円

	11 I	12 I	13 I	14 I	15 I	16 I	16 7	合計
完成工事高(付替)	-	-	-36	-10	-173	-242	55	-378
完成工事高(丙案件見付工事)	-	-	-74	-120	-198	-12	-31	-436
完成工事高(早月アスコン社)	-14	-6	-4	-2	-10	-10	-1	-47
完成工事高修正額計	-14	-6	-113	-132	-383	-264	33	-561
完成工事原価	26	30	27	99	-155	110	5	108
売上原価(除却)	-	-	-1	-24	-11	-3	1	-38
研究開発費	-231	14	-44	-11	24	-35	-1	-284
繰上影響額	-219	37	-132	-65	-558	-193	58	-1,074
【変更項目】								
未完工事支出金	-107	-78	-137	-37	-231	-164	-161	-
製品(除却)	-	-	-1	-25	-36	-39	-38	-
貯蔵品(研究開発関連)	-97	-93	-42	-33	-23	-15	-15	-

(3) 原因分析

①ダイヤモンド社の問題点

(ア) コンプライアンス意識が希薄

・今回の不適切な会計処理発生の根本原因の一つとして、元社長に法に従って事業を営み、会計処理をするという経営姿勢が希薄であり、また、経営陣・管理職に会計規則の知識やコンプライアンス意識が乏しかったと考えます。また、ダイヤモンド社は、従前から原価付替が慣習化しており、その結果従業員に至るまで原価付替を違法とまでは認識しない風潮が蔓延していたと考えます。

(イ) 経営体制・組織体制の不備

・ダイヤモンド社はエンジニアとしての技術力により事業規模を拡大、発展してきた会社であり、ダイヤモンド社の事業部門には担当取締役を配置しているものの管理部門には担当取締役を配置しておらず、管理部門の独立性や事業部門への業務監視機能が確保されていない組織となっていました。

・当社から派遣の取締役、監査役は長期に亘る原価付替等を把握できていませんでした。取締役会では、案件ごとの受注後の粗利率については報告されていたものの、原価付替が行われていたため、虚偽の数値が報告されていました。また、ダイヤモンド社において、取締役会規程についての解釈や運用に不備があったため、本来取締役会に報告されるべき甲案件にトラブルが発生している状況などが適切に報告されていませんでした。

・非常勤の取締役や監査役を除く部長以上が出席する早朝連絡会、戦略会議での共有事項及び報告資料の内容について、営業的・技術的な問題やその解決方法などの進捗報告に偏っており、案件ごとに発生している受注後の粗利率の変動状況やリスクについての報告が不十分でありました。

・研究開発費の資産計上、碎石事業における在庫数量の水増し、早月アスコン社との利益付替など、元社長の指示により行われていましたが、それらの不適切行為を止めることができる者がいませんでした。

(ウ) 内部通報制度の不備

・管理本部を通報先とする内部通報制度は設置されていましたが、今回の不適切な会計処理が行われていたにもかかわらず、通報・相談の手段として利用されていませんでした。

・ダイヤモンド社においては内部通報制度の存在及びその意義自体が十分周知されていなかったと考えます。

・通報先がダイヤモンド社内のみでの内部通報制度であったため、内部通報制度を利用した場合に、通報したことで不利益を被るのではないかという通報者保護について不安があり、通報制度としては利用しにくい制度だったと考えます。

(エ) 業務プロセスにおける統制の不十分さ

・当社の内部統制上の「重要な事業拠点」であるダイヤモンド社は、「全社的な内部統制」、「ITに係る全般統制」、「決算・財務報告プロセス（全社的観点）」、「決算・財務報告プロセス（固有の業務プロセス）」及び「その他の業務プロセス」について内部統制文書を作成し、運用しています。

不適切会計においては、案件間のハード原価及びソフト原価の付替が行われていましたが、これらに関連する業務プロセスとして、「発注」や「原価計算」などのプロセスが文書化されています。不適切会計が経営者の指揮のもとで行われた場合には、業務プロセスレベルの内部統制をもってこれを完全に防止・発見することには限界があるということを否定できないものの、一方で、ダイヤモンド社のこれまでの内部統制では意図的な原価付替に係るリスクの認識やこれに対する統制を整備するという点において不十分な部分がありました。

a ハード原価については「発注」の業務プロセスで、「不正確な発注処理」というリスクに対し、「購買積算部担当者は注文書（購買積算部から購入先への発注）と購入仕様書（事業部から購買積算部への購入依頼）とを照合する」という統制が設定されていますが、このような統制は、事業部による意図的な原価の案件間付替に対して購買積算部がこれを承知しながら看過・協力したという状況において有効に機能しませんでした。

b ソフト原価については、各人が工事管理システムに勤怠、出退時間、案件ごとの作業時間及び工程を入力し、基本的にはこの時に入力する案件に紐付いて各案件の原価計算が行われますが、案件間原価付替の意図のもと、案件ごとの作業時間等が不正確に入力されることに関するリスク認識がなされていなかったため、「原価計算」、「勤怠情報登録」などいずれのプロセスにも、このようなリスクに対する統制が設定されていませんでした。

c また、丙案件では、経理担当者から、「実行予算を修正することにより過去に計上した完成工事高の修正が発生する」との説明を受けたプラント部管掌の専務取締役の意向により、工事進行基準に用いる予算の修正が適切に行われていませんでしたが、「工事進行基準」プロセスでは、「工事進捗度の信頼性が確保されない」というリスクに対して、事業部が作成する「高額案件進捗状況」に記載された工事原価総額が正しいことを前提とした統制しか設定されていませんでした。このため工事進行基準の適切な運用を確保するために十分

な統制が設定されていたとはいえないと考えています。

d 研究開発費として処理されるべき費用が工事原価として処理された件(1.(2)③(イ))については、案件のハード原価及びソフト原価の中に、本来はその案件の原価ではないもの(研究開発費)が意図的に計上されていましたが、上記 a 及び b に記載したとおり、原価を正しい案件に紐付けして計上するための業務プロセスが不十分であったことから、研究開発費を原価に含めて計上することが可能となりました。また、早月アスコン社からダイヤモンド社へ利益の付替が行われていた件(1.(2)③(エ))については、工事が早月アスコン社に対する架空の工事案件による売上を計上し、工事が他の工事案件の原価を当該架空案件に付け替えることが行われていました。原価がゼロの案件は通常はあり得ないため、架空の工事案件による売上を計上することは必然的に原価付替を伴うことから、本件についても原価を正しい案件に紐付けして計上するための統制の不十分なことが原因の一端となったと考えます。

e 砕石事業において在庫数量の水増しが行われた件(1.(2)③(ウ))については、職制規程により工事本部と管理部の役割が定められ、砕石在庫について経理規程に基づいた棚卸基準及び棚卸方法が採用されていましたが、元社長の指示により在庫数量の水増しが行われ、内部統制が無効化されたと考えます。しかし、業務プロセスの観点では、砕石在庫の管理・評価に関する業務のプロセスが文書化されていませんでした。

②当社の問題点

(ア) コンプライアンス推進活動の不足

・グループコンプライアンスについては、当社法務室長及び国内子会社でコンプライアンス担当者として任命された役員をメンバーとして年1回開催するコンプライアンス担当者連絡会(※)等を通じて、その推進を図っていましたが、その他に特段の推進活動はなく、親会社としてダイヤモンド社に対するコンプライアンス推進活動が不足していたと考えます。

※コンプライアンス担当者連絡会は、グループ全体の共有事項を当社から連絡したり、各社のコンプライアンス違反事項を共有したりする会合です。

(イ) 子会社管理の不備

・ダイヤモンド社は当社グループで唯一のエンジニアリング会社であり、化学メーカーである当社の子会社としては特殊な事業を行っているため、独立性を過度に重視しており、当社からの常勤での派遣者が少なく、業務執行に関する監視・監督機能が十分ではなかったと考えます。

・甲案件のトラブル等の経営に影響すると思われる事実又は情報が、関係会社業務取扱規程の定めに基づく報告として適切にダイヤモンド社から当社経営管理室に行われていませんでした。ダイヤモンド社において、関係会社業務取扱規程の事後報告事項の定めが正し

く理解されていなかったと考えます。

当社経営管理室は、ダイヤモンド社からの関係会社業務取扱規程に基づく事後報告事項については、寄付金に関わる報告、マスコミ発表などは報告されていたことから、ダイヤモンド社からは関係会社業務取扱規程に基づく必要な報告はなされているものと思いついて、ダイヤモンド社の事業特性を踏まえた確認・検証をしていませんでした。

・業績検討会議、当社社長のマネジメントレビュー（※）でも経営に影響するような赤字案件、トラブル等の情報は報告されるべきでありましたが、当社からその旨子会社に周知できていなかったため、ダイヤモンド社から報告されていませんでした。

※業績検討会議は、毎月、当社取締役、監査役、各事業部門の責任者及び経営管理室所管の子会社社長が出席し、各事業部門の責任者及び経営管理室所管の子会社社長から当月の売上高や損益などの報告を受けることを目的とした会議です。マネジメントレビューは、年1回、各子会社に当社社長及び当該子会社管理担当部門長がともに赴き、同社の現況など報告を受けているものです。

・予算作成において、今回の不適切会計が発生したことから類推するに不十分な点があったと考えます。例えば、年次をまたぐような大型案件に関しての進捗や計画との差異について、ヒアリングなどを実施しましたが、詳しい内容や状況を把握できていませんでした。

・当社からダイヤモンド社に派遣された1名又は2名の取締役は、常勤・非常勤を問わず月例の取締役会に出席するほか、常勤の場合は戦略会議、早朝連絡会にも出席していました。しかし、甲案件の作業進捗が遅延している旨の概況説明が行われた平成25年5月当時、当社から常勤取締役として派遣している者はいませんでした。また、戦略会議においては大型の工事案件が話題になることはあっても技術的な問題とその解決方法についてであることが多く、報告される内容について確認はしていたものの、ダイヤモンド社が安定して利益を計上していたことから、同社の決算数字や元社長の会社運営は問題のないものだという観念に囚われ、ダイヤモンド社取締役の職務執行状況に対する監督が十分に行われず、今般の不適切会計を発見するに至らなかったことから、十分に職責が果たしていたとは言い難い状況でありました。

・当社からダイヤモンド社に2名の監査役を派遣していますが、2名とも非常勤でありました。ダイヤモンド社の月例の取締役会に出席し、報告内容について確認はしていたものの、今般の不適切会計を発見するに至りませんでした。監査役監査の実効性・十分性については、監査の手法が、ダイヤモンド社管理本部長との面談と取締役会議事録、稟議書、決算書等の書類による確認が主であり、個々の取締役との面談やヒアリングが不十分であったと評価しています。その点で十分に職責が果たしていたとは言い難い状況でありました。

（ウ）内部通報制度の不備

・親会社の内部通報制度の窓口である法務室の連絡先は、グループ報の「コンプライアンス

すだより」の記事の中で記載されてはいましたが、子会社からの利用については制度化されていなかったため、子会社からは利用しづらかったと考えます。

(エ) 内部統制評価や業務監査の不十分さ

a 内部統制評価の不十分さ

・当社の業務監査室内部統制評価グループは、年2回の往査等によりダイヤモンド社の内部統制の整備・運用状況の評価を実施しています。前述の「(1) ① (エ)」に記載のとおり、ダイヤモンド社は、全社的な内部統制や種々の業務プロセスについて内部統制文書を作成・運用しており、当社の業務監査室内部統制評価グループは、これらの文書を基に十分な統制が整備され、かつ適切に運用されているかという観点から評価を行っています。しかしながら、工事原価の案件間の付替や工事進行基準の不適切な運用など、ダイヤモンド社について当社が想定すべきリスクの認識が不十分であったため、ダイヤモンド社の業務プロセスにおける統制の整備状況の不十分さを指摘できなかった当社の内部統制評価も不十分であり、不適切会計の原因の一つになったと考えています。

b 業務監査の不十分さ

・当社の業務監査室業務監査グループはダイヤモンド社に対して、主に営業部、調達本部、管理本部、分析事業所などの部署を対象として、年2回の業務監査（往査）を実施し、法令等遵守、事務管理、労務管理、情報セキュリティ管理などの分野について業務の妥当性の検証作業を行ってきました。

法令等遵守では社内文書の保存年限、安全保障貿易管理、各種社内規程の遵守など、また事務管理では各種帳票類の承認手続、現物や印章、契約書の管理などについて改善が望まれる点について指摘を行い、ダイヤモンド社の対応と改善の状況をフォローしてきました。そのほか、労務管理や情報セキュリティ管理についても改善に向けた指摘を行ってきました。

しかしながら、事業部を監査対象としていなかったため、監査対象部門の範囲の点で不十分でした。事業部をこれまで監査対象としてこなかった理由として、当社業務監査室は、事業部はエンジニアとしてその技術的専門性を発揮する部署であり、「法令等遵守」や「財務報告の信頼性」などの準拠性監査の観点からは管理部門などと比べて重要性が低いと認識していました。当社のダイヤモンド社に対する業務監査ではこれまで監査対象部署を拡大してきましたが、事業部の重要性に関するこのような不十分な認識に加え、当社グループ内におけるダイヤモンド社の事業の特殊性も相俟って監査対象としての事業部の優先順位が低く位置付けられ、その結果、これまで事業部を監査対象としてきませんでした。

また、ハード原価の付替において事業部に協力していた購買積算部は監査対象としていたものの、新規購入審査や基本契約書締結の状況、請書管理などに主眼を置いており、購買が正しい受注案件で処理されているかという観点による検証は行われていませんでした。

さらに、「購入仕様書」や「注文書」など一連の帳票については、帳票の仕組みを確認するための一部閲覧を行っていたものの、仕組みの確認にとどまっており、不正を想定した帳票間の記載内容不整合の調査は実施していなかったため、監査の深度や監査上の観点、監査手法についても十分ではありませんでした。

ダイヤモンド社に対する監査は年2回実施しており、監査頻度自体には特に問題はなかったと評価していますが、1回の往査の工数は2～3人日程度であり、監査深度や監査対象部門の範囲を十分なものとするうえで工数の点では必ずしも十分ではありませんでした。

2.改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

(1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況

①ダイヤモンド社の対応

【改善報告書に記載した改善策】

(ア) コンプライアンス教育の強化 ((1) 原因分析① (ア) に対応)

・ 事業部門への牽制とコンプライアンス教育の強化のために、社長直轄のコンプライアンス所管組織であるコンプライアンス室を平成28年12月14日新たに設置しました。同室のメンバーは、社長及び管理本部2名の3名で全員兼務です。

・ コンプライアンス室は当法務室と連携を図り、当社からのコンプライアンス教育や自社独自のコンプライアンス教育を実施します。自社独自のコンプライアンス教育については、第1回目として、平成29年1月4日、全管理職を対象に労働時間と休日、時間外及び休日の労働について実施しました。今回は、全役職員を対象に①今回の事案での問題点の再確認、②再発防止策の共有、③役職員が日々の業務で心がけるべき点について平成29年4月中に実施する予定です。

また、平成29年4月末までに教育計画を策定し、今後、半期に1回全役職員を対象に研修を実施する予定です。

【実施・運用状況】

平成28年12月14日に社長以下3名で発足したコンプライアンス室は、その後メンバーの変遷を経て、選任した管理部門担当取締役が室長に就任し、本報告書提出日現在では5名体制にて運営しております。同室では平成29年4月24日に策定した計画に基づき、当法務室・経営企画部と連携して、あるいはダイヤモンド社独自にコンプライアンス教育を実施しております。

当法務室・経営企画部と連携して行った研修の実施状況及び今後の予定は下表のとおりです。

開催日(※)	内容	対象	受講状況(※)	備考
平成29年 2月2日	✓不正のトライアングル/ハラスメント	全役職員	対象者:194名 出席者:194名	
3月9日	✓会計的側面でのコンプライアンス研修	管理職(部門長以上)	対象者:24名 出席者:24名	外部講師
4月7日	✓改定関係会社業務取扱規程説明会	管理職(部門長以上) + 関連部署担当者	対象者:29名 出席者:29名	

※欠席者のフォローアップとして複数回同内容の研修を実施しておりますが、記載が煩雑になるのを避けるため、「開催日」には当初の日程のみを記載しております。なお、「受講状況」にはこのフォローアップの参加者も含めた人数を記載しております。

ダイヤモンド社独自の教育はさらに(1)集合研修、(2)イントラネットへの自習教材配信、の2種に大別されます。(1)についてのこれまでの実施状況及び今後の予定は下表のとおりです。

開催日(※)	内容	対象	受講状況(※)	備考
平成29年 3月23日	✓建設業法セミナー	管理職(部門長以上) + 関連部署担当者	対象者:28名 出席者:28名	
4月10日	✓先般の不適切会計事案について (①問題点、②再発防止策、③心がけ)	全役職員	対象者:188名 出席者:188名	
6月2日	✓会計不正の事例紹介	全役職員	対象者:194名 出席者:194名	外部講師
12月22日 (予定)	✓会計不正の事例紹介 ✓ハラスメント教育	全役職員	未実施	外部講師

※欠席者のフォローアップとして複数回同内容の研修を実施しておりますが、記載が煩雑になるのを避けるため、「開催日」には当初の日程のみを記載しております。なお、「受講状況」にはこのフォローアップの参加者も含めた人数を記載しております。

(2)については①コンプライアンス便り（全役職員宛）、②コンプライアンスケーススタディ（全役職員宛）、③建設業法違反事例（各部門長宛）を毎月、④労務管理講座（全管理職宛）を不定期に配信しております（①：6回、②：6回、③：6回、④：5回）。これらの教材が確実に読まれるよう、配信の都度に会議・朝礼等にて案内を行っております。

これに加えて、必要最低限のコンプライアンス知識を記載した役職別（管理者向け、中堅社員向け、新入社員向け）の啓発冊子を6月5日に全員に配布いたしました。この冊子を朝礼において読み進めることで、全社員のコンプライアンス意識の底上げを行っております。

【改善報告書に記載した改善策】

（イ）経営体制・組織体制の見直し（（1）原因分析①（イ）に対応）

・取締役の異動、担当等職務等の見直し再配置など、ダイヤモンド社の経営陣の見直しを平成29年4月末までに実施します。

・ダイヤモンド社社長との相互牽制を期待して、平成29年3月21日開催のダイヤモンド社臨時株主総会及び臨時取締役会にて選任された当社からの派遣取締役にも代表権を付与しました。

・事業部門の独断で業務の遂行がされることのないよう、管理部門の独立性を確保すべく、管理部門強化のため取締役を平成29年4月下旬のダイヤモンド社定時株主総会及び取締役会をもって選任し、調達本部・管理本部・コンプライアンス室を担当する取締役として配置し業務監視を可能とする組織体制とします。

・経営に影響するような事象の発生などが取締役会で審議・報告されるように、取締役会の付議・報告基準について、平成29年3月21日に取締役会規程を見直し、報告事項として、「大型受注案件の進捗、損益及び技術的問題等に関する事項」を追加しました。また、稟議規程の見直しも行いました。

・早朝連絡会及び戦略会議では、大型受注案件について、当初の粗利益予定額に対して10%以上差異が発生した場合は、その案件の粗利益見込額及び増減理由を、最終予定納期に対して例えば6カ月前の時点で5週間、5カ月前の時点で4週間、4カ月前の時点で3週間、3カ月前の時点で2週間、2カ月前の時点で1週間遅延した場合には、その案件の進捗状況及び完了予定時期、遅延の理由及びその対処法、並びに遅延に伴う採算の悪化状況を、必ず書面で報告するというルールを平成29年3月中に決定、運用を開始し、案件ごとの受注後の採算性の検討が適切に行われているかどうかを確認します。これにより、経営に影響すると思われる事実又は情報が、ダイヤモンド社社長に報告されます。

【実施・運用状況】

a 経営陣の刷新

経営陣の刷新は、まず、改善報告書にも記載のとおり、平成 29 年 3 月 21 日付で当社から常勤代表取締役を派遣し、複数代表制にすることで、相互牽制及び当社からの監督を強化しました。加えて、これまでダイヤモンド社には常勤監査役を配置しておりませんでした。同日付で、金融機関や公的機関での監査・検査業務経験者を同社常勤監査役に任命しました。

また、平成 29 年 3 月 31 日、本件不適切行為に関与した環境・品質・安全担当取締役（元事業部門担当）、営業担当取締役、エンジニアリング事業担当取締役は、取締役を辞任しました。

さらに、管理部門の強化のため、金融機関での業務経験者を調達本部、管理本部、コンプライアンス室を管掌する常勤取締役として 4 月 21 日に選任いたしました。

b 案件報告についての改善

平成 29 年 3 月 21 日のダイヤモンド社取締役会において、取締役会規程・稟議規程を改定し、「大型受注案件の進捗、損益及び技術的問題等に関する事項」を取締役会への報告事項とし、取締役会への報告をもれなく実施されるようにいたしました。

また、同月 27 日の早朝連絡会において、以下の 1)、 2)のいずれかに該当した場合に、取締役会・戦略会議、早朝連絡会において書面で報告することとする、というルールを周知いたしました。その後、4 月 3 日、6 月 1 日の微修正を経て、現在は以下のルールにて運用しております。

- 1) ①当初の粗利予定額に対し 10%以上の差異が発生、②納期変更により顧客に損害が発生、③当初の粗利予定額に対し 5 百万円以上の差異が発生、④赤字が発生のいずれかが発生した場合（①、②は受注額 30 百万円以上のみ適用）
- 2) 受注額 30 百万円以上の案件において、最終予定納期に対し以下の遅れの可能性が生じた場合
 - 6 カ月前の場合：5 週間の遅れ
 - 5 カ月前の場合：4 週間の遅れ
 - 4 カ月前の場合：3 週間の遅れ
 - 3 カ月前の場合：2 週間の遅れ
 - 2 カ月前の場合：1 週間の遅れ

4 月以降はこれらのルールに基づき、案件進捗状況を適時に取締役会、戦略会議等において共有を行うことで、経営陣が適時にリスクを把握し、適切な指示を行うことが可能となっております。

これらの施策の結果、取締役会での議論が活発化したほか、当社とのコミュニケーションも改善され、ガバナンスの面で大きく強化が図られたものと考えております。

【改善報告書に記載した改善策】

(ウ) 内部通報制度の再整備 ((1) 原因分析① (ウ) に対応)

・内部通報制度は不祥事再発防止の有益かつ効果的な方策であるので、内部通報制度の充実強化を図ります。ダイヤモンド社において、平成 28 年 12 月 14 日に設置したコンプライアンス室を通報窓口とし、内部通報制度の体制をより利用しやすい体制へと見直します。ダイヤモンド社内部のみへの通報ではなく、平成 28 年 12 月 20 日に当社法務室へも通報・相談できるようにし、通報先を複線化しました。また、さらに外部弁護士への通報も可能とする体制を平成 29 年 3 月中に導入します。

・通報の手段として、会社が個人に貸与するパソコンから当社法務室へ匿名で通報・相談できるツールを平成 28 年 12 月 20 日導入しました。

・コンプライアンス室が、内部通報制度を利用したことにより不利益な取扱いを受けることはないことを教育、説明等を通じてダイヤモンド社内に周知し、安心して利用できる制度であることを役職員に指導します。

・内部通報制度の周知のため、通報・相談先を記載した行動基準カードを、平成 29 年 3 月中にダイヤモンド社役職員に改めて配布します。

【実施・運用状況】

内部通報制度については、改善報告書に記載したとおり通報窓口としてコンプライアンス室、当社法務室の設置に続き、平成 29 年 3 月 13 日に、外部弁護士への通報窓口の設置を完了しました。通報手段としては、電話、FAX、電子メール、イントラネットの 4 種を運用しております。これらの通報制度の拡充状況については、随時イントラネット上に掲示する他、3 月 27 日に通報窓口を記載したカード（行動基準カード）を全役職員に配布することで、周知徹底に努めました。

また、イントラネットや行動基準カードには「通報内容は関係者に漏らさない」、「通報によって不利益な取り扱いがされることはない」といった通報者保護の説明を記載し、通報窓口を安心して使える環境を整備いたしました。

これらの施策の結果、従来、内部通報制度の利用はありませんでしたが、本報告書提出日現在までに数件の内部通報が寄せられるようになりました。なお、通報内容は交際費等の使用の適切性等であり、不適切会計を示唆するような通報はなく、それぞれの通報に適切に対応しております。

【改善報告書に記載した改善策】

(エ) 業務プロセスにおける統制の強化 ((1) 原因分析① (エ) に対応)

・ダイヤモンド社の業務プロセスにおける統制を強化します。

具体的には、以下に記載した業務プロセスについて他にも追加・修正すべき統制がないか、また、先般不適切会計との因果関係の有無にかかわらず、他の業務プロセスに

についても改善すべき部分がないか全面的な見直しを平成 29 年 4 月末までに行い、以降その運用を行います。

a ハード原価の付替を防止・発見するため、「発注」プロセスにおいて購入仕様書に記載された案件名が正しいことを受注後に担当事業部が見込んだ予算額との照合等により管理部が月 1 回サンプル検証することや、購入先へ送付する注文書に案件名を記載することを検討します。また、平成 28 年 10 月から購買帳票（※）間の工事案件名の整合や購入先からの見積書の改竄形跡がないことを管理部が月 1 回サンプル検証することを開始していますが、これを正式な統制として文書化します。

※仕様書（購入先への見積依頼）、購入先からの見積書、購入仕様書（事業部から購買積算部への購入依頼書）、購買原簿（発注書控）。

b ソフト原価については、各人が工事管理システムに案件ごとの作業時間を入力する際に原価付替を目的として意図的に真実と異なる入力を行うことを防止・発見するため、各部署で各人が週次で作業実施記録を残し（すでに実施）、各部の管理者が確認しています。管理部が月次の集計処理を行う際に、当該作業実施記録と入力内容の一致を月 1 回サンプル検証するという統制を「原価計算」又は人事・給与関連の業務プロセスに組み込むことを予定しています。

c 工事進行基準の適切な運用のために、購買積算部で当月検収された案件と当該受注案件の工程表との整合性を管理部が月 1 回サンプル検証します。

d 研究開発費が工事原価として処理されていた件及び早月アスコン社から利益付替が行われていた件に対しましても、上記 a 及び b の対策を行うことで、改善がなされると考えています。また、研究開発費の会計処理に関して、平成 29 年 5 月末までに業務フローを作成する予定です。

e 砕石事業において在庫数量の水増しが行われていた件に対しましては、砕石在庫の管理・評価プロセスを文書化することを予定しています。また、今後は当社業務監査室が砕石在庫の実地棚卸（測量）に立ち会います。

【実施・運用状況】

先般の不適切会計を防止できなかった原因の一つに業務プロセスの不備があったため、平成 29 年 4 月末まで（d 研究開発費のみ 5 月末まで）に、不適切会計に係るものに限定せず業務プロセスを全面的に見直しました。主な修正内容は以下のとおりです。

a 発注プロセスの改善

工事原価の付替防止・発見の観点から、発注プロセスを以下のとおり見直しました。

- ・購入仕様書及び注文書に案件名の記載を必須とする。
- ・その上で、管理部が、購買原簿、見積書、購入仕様書、仕様書の工事案件名等の整合性及び改竄形跡の有無を、月に一度サンプル検証する。

- ・管理部が、実行予算リスト（当初予算）と購入仕様書（発注額）との間に大きなかい離がないか、月に一度サンプル検証する。
- ・見積金額が1百万円以上のものは、決定理由を記載し、上長による承認を得る。
- ・クレーム発生時の追加原価の計上プロセスを明確化。原則、クレームの元となった工事に計上する。

b ソフト原価計上プロセスの改善

ソフト原価（労務費）が無関係の工事案件に計上されることを防ぐことを目的に、原価計上プロセスを以下のように見直しました。

- ・案件従事者が週次で作業実施記録を残し、その適切性を管理者が随時確認し、押印する。
- ・管理部が当該記録とシステム上に計上された作業時間との一致を月次でサンプル検証する。

c 工事進行基準プロセスの改善

先般不適切会計においては、工事進行基準の計算に用いる見積原価が最新の状況を反映されたものではなかった、という事象が発生していたため、以下のとおり見積原価の管理を厳格化しました。

- ・毎月事業部で作成する「高額案件進捗状況」（最新の見積原価等を記載した資料）は、最終版であることを担保するため、部門長の押印を必須とする。
- ・当初予算の粗利益額が±10%以上変動する場合は、その理由を管理部に報告する。
- ・管理部は購買部門が作成した発注関連資料や事業部門が作成した工程表を照らし合わせ、見積原価や工事の進捗度が適切であるかを毎月サンプル検証する。

d 研究開発費計上プロセスの整備

研究開発費については、これまで業務プロセスが文書化されていなかったため、今般改めて実施いたしました。同時に、研究開発費が工事原価等として処理されることのないよう、経理規程において研究開発費の定義を明確化いたしました。

e 砕石事業プロセスの整備

砕石事業についても、これまで業務プロセスが文書化されていなかったため、今般改めて実施いたしました。それに伴い、出荷・生産量の記録の正確性を担保するために、担当部門に加えて管理部もチェックを行うこと、測量業者との癒着を防ぐために必ず相見積もりを取ることを、といった新たなコントロールを導入いたしました。

これらの業務プロセス見直しは、業務フロー図等のドキュメントに反映した上でダイヤモンド社のイントラネットに掲載し、全役職員が見られるようにしております。さらに、新

業務プロセスが現場に浸透し、適切に実施されているかについて、5月以降、毎月、当社経理部がダイヤモンド社に赴き、チェックを行っております。7月までは、承認者の押印証跡がない、見積原価が±10%以上変動した工事案件について報告書が作成されていない部門が存在する等、一部プロセスにおいて不備が見られましたが、8月のチェック時にはおむね改善し、9月のチェック時には指摘事項はありませんでした。新業務プロセスが完全に定着するまで、チェックを継続していく予定です。

【改善報告書に記載した改善策】

(オ) 企業風土改革 ((1) 原因分析① (ア)、(イ) に対応)

・経営陣と従業員、上司と部下とのコミュニケーション強化を図り、誰もが意見が言え、相談ができる風通しの良い職場環境の整備を図るため、ダイヤモンド社従業員を小グループに分けてのディスカッションを行う小集団活動を導入しました。

平成29年2月13日の初回においては、「ダイヤモンド社のコンプライアンスの現状」「今後ダイヤモンド社のコンプライアンスはどうあるべきか」「そのために何をすべきか」のテーマでディスカッションを行い、平成29年3月10日までに報告書を各班からコンプライアンス室長に提出させました。それを受け、今後のダイヤモンド社の経営に役立てたり、社員に何らかのフィードバックをしていく予定です。こういった小集団活動は、3カ月に1回実施していきます。

・当社人事部の助言のもと、平成29年7月中にダイヤモンド社が従業員意識調査を詳細に行い、今後の企業風土改革の参考とします。

・また、当社の支援のもと、平成29年4月中にダイヤモンド社の人事管理制度改定案の検討を行います。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、役職員のコミュニケーションの強化や問題を自由に話し合えるような風通しの良い職場環境の整備のため「小集団活動」を導入いたしました。

小集団活動とは、役職員を部門・役職の垣根を越えた5～8人程度のグループに分け、テーマに沿って1時間半～2時間程度ディスカッションしたのち、報告書を管理部に提出する、という活動であり、実施頻度は3カ月に1度としております。管理部では報告内容を取りまとめて役職員にフィードバックする他、会社の経営改善のために活用しております。

これまでの小集団活動の実施状況は下表のとおりです。

実施日 (※)	テーマ
平成29年 2月13日～ 3月10日	【コンプライアンスについて】 ・ダイヤモンド社のコンプライアンスの現状 ・今後ダイヤモンド社のコンプライアンスはどうあるべきか

	・そのために何をどうすべきか
5月23日～ 6月23日	【風通しの良い社風について】 ・ダイヤモンド社の現状 ・より風通しの良い会社にするために自分達ができる事 ・より風通しの良い会社にするために会社にしてほしい事
9月8日～ 9月29日	【長時間労働について】 ・各自の現状（残業時間、仕事量など） ・ワークライフバランスを実現するために（自分でできること、会社は何をすべきか）

※グループ毎に一定期間中の任意の日程に実施する形式を採っております。

小集団活動の結果、多くの意見が寄せられ、そのすべてに対して経営側からの回答をフィードバックいたしました。なお、(ア)コンプライアンスの強化にて記載した「コンプライアンス冊子の配布」などは、小集団活動の意見が基となり実施されたものです。

また、平成29年4月17日に、当社とダイヤモンド社において同社の人事考課制度について検討を行い、目標管理を通じて上司・部下のコミュニケーションを促進し、人材育成を行う風土に改善するという方針を定めた他、コンプライアンスを意識した行動を推進するために、法令順守に係る評価項目を新たに追加いたしました。

さらに、平成29年6月29日～7月5日の期間で、ダイヤモンド社において従業員意識調査を行いました。

その結果、ダイヤモンド社若手職員の満足度指数が相対的に低く、また評価・処遇面等において否定的な回答が確認されました。

そのため、今回の原因とは直接の関連はないものの、残業等の時間外労働・有給休暇取得等の勤怠に係る管理、定年後再雇用に係る高齢者雇用制度等について、従業員意識調査の結果等を参考に順次検討を進めております。その他、人事管理施策として、グループ内での人事交流も活発化しており、役員を含めた再配置を実施しております。上記の小集団活動、人事評価制度の改善、従業員意識調査、グループ内の人事交流等を通じて、風通しの良い、コミュニケーションが活発になるような社風の構築に努めたいと考えております。

②当社の対応

【改善報告書に記載した改善策】

(ア)コンプライアンス教育の強化（(1)原因分析②(ア)に対応）

・子会社経営陣に対するコンプライアンス意識の啓発を行うため、当社社長から、コンプライアンスに関するトップメッセージを、当社取締役、監査役、各事業部門の責任者及び経営管理室所管の子会社社長が出席して毎月1回開催される業績検討会議等の場で継続的に発信します。また、各事業部門所管の子会社に対しては、経営管理

室からイントラネットにより発信します。

・当社取締役、監査役、各事業部門の責任者及び子会社社長を対象にした、会計的側面でのコンプライアンス研修を外部専門家に依頼し、平成 29 年 3 月 9 日に実施しました。

・グループコンプライアンスについては、半期ごとに子会社からコンプライアンス活動報告書を提出させるとともに年 1 回コンプライアンス担当者連絡会を開催して、情報交換及びコンプライアンス担当者のレベルアップを通じてその推進を図っていましたが、当社が子会社に対してコンプライアンス教育を実施することはしていませんでした。ついでに、新たに当社グループに対する平成 29 年度のコンプライアンス研修計画を、平成 29 年 4 月中に策定し、当社法務室が中心となって研修を実施する予定です。

・なお、ダイヤモンド社については、コンプライアンスの早期強化の観点から、当社法務室がダイヤモンド社の役職員に対し、平成 29 年 2 月 2 日にコンプライアンス教育を実施しました。

【実施・運用状況】

子会社経営陣へのコンプライアンス意識啓発のため、以下の会議等を通じて当社社長によるトップメッセージの発信を継続的に行っております。

- ・平成 28 年 12 月以降の業績検討会議（毎月開催）
- ・平成 29 年 2 月以降のマネジメントレビュー（毎年実施）
- ・平成 29 年 3 月 2 日開催の創立記念式典（毎年開催）
- ・平成 29 年 3 月 10 日開催の予算会議（毎年開催）
- ・平成 29 年 3 月 9 日開催の海外関係会社社長連絡会（毎年開催）

出席者以外の役職員へは創立記念式典の内容を当社経営企画部（平成 29 年 4 月 1 日に経営管理室より組織変更しております。平成 29 年 3 月 31 日以前の実施・運用状況の記載についても経営企画部で統一しております。）からイントラネットを通じて発信しております。

また、改善報告書に記載のとおり、当社取締役、監査役、各事業部門の責任者及び子会社社長を対象にした、会計的側面でのコンプライアンス研修を外部専門家に依頼し、平成 29 年 3 月 9 日に実施しました。その後、平成 29 年 4 月に会計的コンプライアンスを重点テーマとする当社グループ平成 29 年度コンプライアンス研修計画を策定し、「平成 29 年度法務研修予定日程」に基づいて同月より研修を実施しております。

なお、ダイヤモンド社の役職員に対する研修については、「(1) ① (ア)」に記載のとおりです。

【改善報告書に記載した改善策】

- (イ) 子会社管理体制の見直し ((1) 原因分析② (イ) に対応)

・ダイヤモンド社に常駐してダイヤモンド社の役職員の管理監督を行い、子会社管理を強化するために常勤の取締役及び監査役を新たに配置しました。さらに1名の取締役を平成29年4月中に派遣予定です。

・当社経営管理室は、ダイヤモンド社の事業特性の理解を深めるため、早朝連絡会などに出席します。

・ダイヤモンド社において、関係会社業務取扱規程の事後報告事項の定めが良く理解されていなかったと考えられるため、承認必要事項、事前協議事項、事後報告事項が正しく理解されるように関係会社業務取扱規程の運用について指導教育を行います。現行の関係会社業務取扱規程の運用に係る指導教育については、平成29年2月23日に当社経営管理室長より、ダイヤモンド社管理本部長に対して実施済みです。また、関係会社業務取扱規程の見直しについては、当社総務部長が経営管理室長と協議のうえで起案し、平成29年3月下旬の当社取締役会にて決議を行います。取締役会にて決議後、当社総務部がイントラネットにて規程の改定を一斉に配信し、各子会社にも周知します。

・経営管理室は、業績検討会議や当社社長のマネジメントレビューにおいて、経営に影響するような赤字案件、トラブル等の情報が各子会社から報告されるように、報告資料の内容の見直しを平成29年4月中に行います。

・経営管理室はダイヤモンド社の予算については、詳しい内容の把握ができるように資料の提出を同社に求め、年次をまたぐような大型案件に関してこれまでの進捗や今後の計画が適切な数字になっているか、早朝連絡会や戦略会議等で得た情報に照らして分析・検証します。今後、每期予算作成時には同様の運用を継続していきます。

・当社よりダイヤモンド社に派遣された常勤監査役は、ダイヤモンド社の重要会議への出席、証憑等の閲覧及び子会社を含めた役職員へのヒアリングなどを行います。常勤監査役と非常勤監査役は、ともにダイヤモンド社の取締役会に出席し、社長及び役職員へのヒアリングなどを行います。

・ダイヤモンド社の監査役は、来年度の監査計画を平成29年4月中に策定する予定ですが、経営陣がコンプライアンスを重視しているか、計画の立案・遂行に無理はないか、重要トラブルや採算悪化工事に係る報告が適切に行われているか、会計処理が適切に行われているか、などについて重点を置いた監査を実施していく予定です。

また、当社の三様監査との連携を密にするため、四半期に1回のミーティングを平成29年4月から行っていきます。

【実施・運用状況】

前述のとおり、平成29年3月21日付でダイヤモンド社に当社より常勤代表取締役及び監査役を、平成29年4月21日付で管理本部等を管掌する常勤取締役を派遣しました。これにより、ダイヤモンド社の経営状況を把握し、不適切会計等が生じないように直接監視

することが可能となりました。

また、当社経営企画部は、ダイヤモンド社の早朝連絡会（月2回開催）及び戦略会議（毎月開催）に出席し、当社側からもダイヤモンド社の監視を強化しております。

関係会社業務取扱規程については、改善報告書に記載のとおり、平成29年2月23日にダイヤモンド社へ承認必要事項、事前協議事項、報告事項について経営企画部長が指導教育を行いました。その後、当該規程について平成29年4月1日付で「コンプライアンス状況、経営に影響を与える重要な案件・トラブル等の情報」等の報告事項の追加等の改定を行い、イントラネットで全グループ会社に一斉配信しました。当該規程の改定内容については、本社及び各子会社の幹部役職員に直接説明を行っております。

業績検討会議及びマネジメントレビューにおける報告資料については、赤字案件等の経営に影響を与える重要事項やトラブルの状況等の報告が行われるように報告フォーマットを平成29年4月に見直しました。

ダイヤモンド社の予算に関しては、経営企画部は、その策定根拠となった資料を閲覧し、平成29年度予算策定時の粗利率が当初予定していた粗利率から5%以上変動している場合には、その理由を確認しております。その後も戦略会議等で得た情報と照らして、異常が生じていないか把握するようにしております。

ダイヤモンド社監査役は、監査役監査計画を平成29年4月に策定し、ダイヤモンド社の重要会議への出席、証憑等の閲覧及び子会社を含めた役職員へのヒアリング等を通じて、以下に重点を置いて監査を進めております。

- ・再発防止策の実行・運用状況
- ・コンプライアンス重視の経営の状況
- ・大型案件受注時の対応（人員体制を含む受注の可否判断）
- ・重要なトラブルの報告状況及び会計処理の適切性
- ・大型案件の設計検証及び海外外注先管理状況

また、ダイヤモンド社監査役は当社会計監査人、監査役、業務監査室とのミーティング（平成29年5月8日及び6月19日に開催、以降、毎四半期開催）に出席し、連携を図っております。さらに、平成29年6月29日付で、公認会計士が当社監査役に就任しております。

【改善報告書に記載した改善策】

（ウ）内部通報制度の再整備（（1）原因分析②（ウ）に対応）

・当社の内部通報制度の窓口である法務室の連絡先は、グループ報の「コンプライアンスだより」の記事の中で記載していましたが、子会社からの利用については制度化されていなかったため、子会社の役職員から親会社の法務室へ、直接報告・相談できる体制を構築します。平成28年12月20日に当社法務室をダイヤモンド社の通報先に追加しました。

・通報窓口として、ダイヤモンド社のコンプライアンス室及び当社の法務室に加え、平成 29 年 3 月中に外部弁護士も通報先に追加します。

・上述の窓口の追加（法務室、外部弁護士）は、ダイヤモンド社以外の国内連結子会社についても順次適用し、平成 29 年 5 月中に完了する予定です。なお、海外子会社については、平成 28 年 8 月にすでに外部専門機関を通じた内部通報制度を導入済みです。

・このほか、当社子会社社長に対して、平成 29 年 4 月中に当社より通達を发出して内部通報制度に関する通報者保護の徹底を指導します。

【実施・運用状況】

国内連結子会社の内部通報制度を複線化し、通報先に当社法務室及び外部弁護士を追加することについて、平成 29 年 3 月 24 日開催のコンプライアンス担当者連絡会で説明しました。

改善報告書に記載のとおり、海外子会社については、平成 28 年 8 月より外部専門機関を窓口として導入済みであり、ダイヤモンド社については、平成 29 年 3 月 13 日に通報窓口の追加（外部弁護士）を実施しました。その他の国内連結子会社については、平成 29 年 5 月に通報窓口の追加（当社法務室及び外部弁護士）が完了しました。

また、内部通報制度を安心して利用できることをグループ役職員に理解してもらうため、平成 29 年 4 月 12 日に当社部門長及び子会社社長に対して、通報者保護が確保されていることを周知するように通達を发出しました。

【改善報告書に記載した改善策】

(エ) 内部統制評価や業務監査の改善 ((1) 原因分析② (エ) に対応)

a 内部統制評価の改善

・前述の「(2) ① (エ)」に記載のとおり、ダイヤモンド社は業務プロセスにおける統制の見直し・強化を行いますが、業務監査室内部統制評価グループは、ダイヤモンド社の内部統制の整備状況に対する評価の一環として、十分なりリスク認識のもと適切な統制が整備されているか、これを評価します。ただし、前述の「(1) ② (エ)」に記載のとおり、業務監査室内部統制評価グループは、工事原価の案件間の付替や工事進行基準の不適切な運用などダイヤモンド社で想定すべきリスクの認識が不十分であり、そのためダイヤモンド社の業務プロセスにおける統制の整備状況に不十分な点があったことを指摘できなかったことを踏まえ、外部専門家の知見も得てこれを行うこととします。一旦統制を強化した後も整備された統制がリスクを十分に抑制しているか、また、統制が適切に運用されているか、検証を以降継続的に行います。その結果、統制の整備状況に依然不十分な点があると評価した場合には、統制の追加・修正を随時行います。

b 業務監査の強化

・当社のダイヤモンド社に対する業務監査の範囲については、平成29年1月に実施した往査において、これまで対象としていなかった事業部や設計部、工場を対象とするなど、対象部署を拡大し、部レベルでは全ての部を対象としました。

また、業務監査の深度や監査上の観点、監査手法についても、購買帳票間の工事案件名の整合や購入先からの見積書の改竄形跡がないことをサンプル検証し、また、週次の作業実施記録が作成されていることを確認するなど、原価の案件間付替を想定した検証を導入しました。

ダイヤモンド社に対する監査（往査）の頻度については、従来の年2回を継続しますが、従来1回の往査の工数が2～3人日であったのに対し、本年1月の往査では4人日（2名×2日）の工数をかけました。

このようにダイヤモンド社に対する業務監査が不十分であった点については、すでに改善策を開始していますが、次回平成29年度上期（4月～9月）の往査以降も継続的に改善策の拡充を検討します。また、他の子会社についても、次回以降の監査において、従来の監査で十分であったかを見直し、監査水準の向上を図ります。

【実施・運用状況】

a 内部統制評価の改善

ダイヤモンド社の業務プロセスに関しては、外部専門家の助言を受け、前述のとおり見直しを行いました。見直し後の業務プロセスについて、十分なリスク認識のもと適切な統制が整備されているか、実行可能であるかという視点で業務監査室が評価を実施しました。今回の不適切会計に直接的には関連しない業務プロセスも含め全面的な見直しが行われていることが確認されましたが、いくつかの不備が発見されたため、業務監査室の指摘に基づき修正を行いました。

主な修正点は以下のとおりです。

- ・ 受注プロセスに関して、誤った運用を防止するための表現の修正
- ・ 工事進行基準に基づく売上計上プロセスに関して、「工事原価総額が大きく変動している事実が会計上認識されず、工事進捗率が適切に算出・修正されないリスク」及びそれに対応するコントロールの追加
- ・ 発注プロセスに関して、「工事案件名を記載した発注書の写しの保管」の追加
- ・ 検収プロセスに関して、海外案件等の現場での部材現物確認が実施できない場合の「検収確認」及び「検収承認」方法の追加

b 業務監査の強化

ダイヤモンド社における不適切会計の発生を受け、同社に対する監査を一層拡充すると

ともに、以下の方針に基づき、同社以外の部門及び子会社への監査の水準向上を図っております。

- ・ よりリスクが高いと考えられる部門やテーマへ監査資源を配分
- ・ 監査チェックリストの導入
- ・ 不適切な会計処理に係る項目を重視した監査の実施
- ・ 監査役との連携強化

また、業務監査室及び監査役は、不適切会計の再発防止に係る会議体に参加し、再発防止策の整備・運用状況を逐次監視しております。

【改善報告書に記載した改善策】

(オ) 企業風土改革 ((1) 原因分析② (ア)、(イ) に対応)

・ ダイヤモンド社と当社グループ各社との人事交流を活発にして、グループの一体感を高めるなど、ダイヤモンド社の企業風土の改革を図ります。

・ グループ内情報交換の強化の一つとして、当社が開催している早朝懇談会 (※) に、平成 29 年 2 月よりダイヤモンド社社長も参加し、毎月のトピックスの報告を求め、当社とのコミュニケーションの強化を図っています。

※早朝懇談会は、月 2 回、当社常勤取締役、執行役員、魚津・早月工場長、研究開発センター長が出席し、各担当部署のトピックスについて報告する会議です。

・ 平成 29 年 7 月中に実施するダイヤモンド社従業員意識調査等の支援を行います。

・ 平成 29 年 4 月中に改定案の検討を行うダイヤモンド社の人事管理制度の改定支援を行います。

【実施・運用状況】

前述のとおり、ダイヤモンド社に対して当社から取締役及び監査役を派遣したことに加え、平成 29 年 5 月以降、当社従業員がダイヤモンド社管理部門等へ 3 名出向しております。今後もダイヤモンド社に限らず、当社グループ各社間の人事交流を促進してまいります。

改善報告書に記載のとおり、当社が開催している早朝懇談会にダイヤモンド社社長も参加 (月 2 回開催のうち 1 回参加) する一方、前述のとおり、当社経営企画部がダイヤモンド社の会議に参加することで当社とのコミュニケーションの強化を図っております。

なお、ダイヤモンド社従業員意識調査及び人事管理制度の改定支援については、「(1) ① (オ)」に記載のとおりです。

(2) 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価

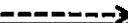
この度の不適切な会計処理にかかる改善措置は、「(3) 改善措置の実施スケジュール」に

記載するスケジュールどおり実施いたしました。これらの改善措置は、運用を開始しており有効に機能しているものと評価しております。

当社子会社における不適切な会計処理につきまして、上場会社として重大な責任があると深く反省するとともに、株主、投資家並びに関係各位に大変なご心配とご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

このような不祥事を二度と起こさないように今後も改善措置を継続し、信頼の回復に努めてまいります。

(3) 改善措置の実施スケジュール

 施策等の準備
 運用及び継続的改善、フォロー

再発防止策	平成28年	平成29年											
	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
①ダイヤモンド社の対応													
(ア)コンプライアンス教育の強化													
・コンプライアンス室の設置	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
・当社法務室との連携による教育の実施	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
・自社による教育計画の策定及び実施	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
(イ)経営体制・組織体制の見直し													
・取締役の異動、担当職務等の見直し等	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
・代表取締役の複数体制	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
・管理部門担当取締役の配置	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
・取締役会の付議・報告基準の見直し	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
・会議における報告内容の見直し	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
(ウ)内部通報制度の再整備													
・内部通報制度の複線化	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
・内部通報制度ツールの充実	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
・内部通報制度の周知・教育	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
(エ)業務プロセスにおける統制の強化													
・全体的なプロセスの見直し	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
・発注プロセス（本文(a)に対応）	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
・工数管理プロセス（本文(b)に対応）	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
・工事進行基準プロセス（本文(c)に対応）	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
・研究開発費の会計処理フロー（本文(d)に対応）	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
・在庫管理・評価プロセス（本文(e)に対応）	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
(オ)企業風土改革													
・小集団活動の実施	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
・従業員意識調査の実施	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
・人事管理制度改定案の検討	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→

 施策等の準備
 運用及び継続的改善、フォロー

再発防止策	平成28年	平成29年												
	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
②当社の対応														
(ア)コンプライアンス教育の強化														
・トップメッセージの発信														
・外部専門家講師による研修の実施														
・法務室によるダイヤモンド社に対する研修の実施														
・コンプライアンス研修計画の策定及び実施														
(イ)子会社管理体制の見直し														
・ダイヤモンド社への常勤役員の派遣														
・経営管理室のダイヤモンド社会議への出席														
・関係会社業務取扱規程運用に関する教育														
・関係会社業務取扱規程の見直し														
・業況報告資料の作成内容の見直し														
・経営管理室の分析・検証内容の改善														
・派遣監査役の監査の充実と当社との連携強化														
(ウ)内部通報制度の再整備														
・内部通報制度のグループ展開、教育・指導														
(エ)内部統制評価や業務監査の改善														
a 内部統制評価の改善														
・見直し後業務プロセスの内容評価														
・見直し後業務プロセスの運用評価														
b 業務監査の強化														
・監査範囲・観点・手法等の改善														
・上記の継続的な拡充														
(オ)企業風土改革														
・ダイヤモンド社とグループ各社との人事交流の活発化														
・ダイヤモンド社の早朝懇談会への参加														
・企業風土改革支援														

以上